

## **k organizaci**

### ***Big Five, job satisfaction and affective commitment***

Nekužová Markéta, Vaculík Martin, Procházka Jakub

Katedra psychologie, Fakulta sociálních studií Masarykovy univerzity, Brno  
14170@mail.muni.cz

#### **Abstrakt**

Výzkum se zabývá vztahem osobnostních rysů Big Five, pracovní spokojenosti a afektivního závazku k organizaci. Data byla získána pomocí online dotazníku na vzorku 445 respondentů z české populace. Míra afektivního závazku k organizaci byla zjišťována pomocí Affective Commitment Scale, míra pracovní spokojenosti pomocí Job Satisfaction Scale a osobnostní charakteristiky pomocí Big Five Inventory. Hierarchická lineární regrese ukázala, že k afektivnímu závazku má vztah pouze extraverte a pracovní spokojenost. Signifikantní byla i přívětivost, ale pouze před přidáním pracovní spokojenosti do modelu. Mediační analýzou byl ověřen nepřímý vliv přívětivosti na afektivní závazek skrze pracovní spokojenost. Neprokázal se vztah svědomitosti a neuroticismu k afektivnímu závazku a v souladu s očekáváním se neprokázal vztah otevřenosti.

**Klíčová slova:** závazek k organizaci, afektivní závazek k organizaci, Big Five, extraverte, přívětivost, svědomitost, neuroticismus, otevřenost, pracovní spokojenost, pracovní postoje, psychologie práce a organizace

#### **Abstract**

The research focuses on the relationship of Big Five personality traits and job satisfaction to affective commitment. Data were collected by the means of an online questionnaire on a sample of 445 respondents. The affective commitment was measured by Affective Commitment Scale, job satisfaction was measured by Job Satisfaction Scale and personality characteristics by Big Five Inventory. Hierarchical regression has shown that only extraversion and job satisfaction are related to affective commitment. Agreeableness was also significant but only before job satisfaction was added. Mediation effect of job satisfaction on the relationship between agreeableness and affective commitment was confirmed. The relationship of conscientiousness and neuroticism to affective commitment was not confirmed and as expected, openness was not confirmed either.

**Keywords:** organizational commitment, affective commitment, Big Five, extraversion, agreeableness, conscientiousness, neuroticism, openness, job satisfaction, work attitude, work and organizational psychology

Pracovní postoje mají vliv na pracovní chování, protože ovlivňují pracovní výkon a další pracovní výstupy, jako je míra absence v zaměstnání, přinášení inovativních řešení či vykonávání činností nad rámec pracovních povinností (Harrison, Newman & Roth, 2006). O důležitosti závazku k organizaci svědčí jeho konsekvence, ovlivňuje totiž pozitivní chování

v organizaci, záměr odejít, fluktuaci a absentování zaměstnanců i pracovní výkon (Stanley, Vandenberghe, Vandenberg & Bentein, 2013; Riketta, 2002; Mathieu & Zajac, 1990; Jaros, 1997; Meyer et al., 2002). Závazek má vliv i na pocit životní spokojenosti a zdraví zaměstnanců (Meyer et al., 2002). Vztahu mezi osobnostními charakteristikami a závazkem k organizaci byla věnována relativně malá pozornost, ve srovnání s tím, že většina empirických studií se zabývala spíše charakteristikami organizace a práce (Arnold & Mackenzie Davey, 1999; Finegan, 2000; Meyer et al., 2002).

### **Závazek k organizaci**

Závazek k organizaci sestává z víry v cíle a hodnoty organizace a jejich akceptování, dále z ochoty vyvinout úsilí pro organizaci a z touhy být členem organizace (Mowday, Porter & Steers, 1979, s. 226). Závazek k organizaci vyjadřuje „*psychologický stav, který spojuje individuuum s organizací*“ (Allen & Meyer, 1990, s. 14). Uvažuje se o něm jako o emočním poutu mezi zaměstnancem a organizací. Původně byl závazek k organizaci brán jako celek, ale nyní je považován za vícedimenzionální konstrukt.

Trojkomponentový model závazku k organizaci formulovali Allenová a Meyer (1990): afektivní závazek k organizaci vypovídá o emočním poutu k organizaci, identifikaci s ní a zapojení do ní, kontinuální závazek definují jako vnímání zisků a ztrát při opuštění organizace a normativní závazek vypovídá o morálním pocitu zodpovědnosti zůstat v organizaci (Allen & Meyer, 1990, Allen & Meyer, 1991). Typy závazku se vyvíjí jako výsledek různých zkušeností, tj. každý z nich má různé antecedenty. Afektivní závazek je ovlivněn především osobnostními charakteristikami, charakteristikami práce a pracovními zkušenostmi. Na základě výzkumů se ukázalo, že afektivní dimenze závazku k organizaci je významnější než ostatní dvě (jeho měření je více reliabilní a vysvětluje více rozptylu ve výsledných proměnných) (Allen & Meyer, 1996). A vyšší míra afektivního závazku se projevuje silnějšími kladnými pocity zaměstnance vůči organizaci (Mám rád organizaci, a proto v ní zůstávám).

Jako antecedenty afektivního závazku k organizaci byly prokázány osobnostní charakteristiky, charakteristiky práce a pracovní zkušenosti (Mowday et al., 1982 in Riketta, 2002 et in Riketta & Van Dick, 2005; Allen & Meyer, 1996; Meyer et al., 2002). Podle výzkumů se ukázaly nejdůležitějšími zkušenosti, které naplňovaly psychologickou potřebu cítit se příjemně v organizaci a kompetentně v pracovní roli (Meyer & Allen, 1987 in Allen & Meyer, 1990). Afektivní závazek je pozitivně ovlivněn podporou, kterou pracovník od organizace vnímá, stylem vedení a vlivem, který má zaměstnanec v práci. Negativně je ovlivněn pracovním vytížením a nejednoznačností rolí (Clausen & Borg, 2010; Meyer et al., 2002). Sociodemografické proměnné hrají jen malou roli v utváření afektivního závazku k organizaci (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 2002).

### **Rysy Big Five a jejich vztah k závazku k organizaci**

Pracovní postoje jsou ovlivněny dispozičními a situačními příčinami. Důkazem dispozičního založení je relativní stabilita pracovních postojů v čase (Dormann & Zapf, 2001; Judge et al., 2002; Staw & Ross, 1985; Bowling et al., 2006) i jejich konzistence napříč různými zaměstnáními a organizacemi (Staw & Ross, 1985; Staw & Cohen-Charash, 2005). Podporu dispozičního přístupu ve zkoumání pracovních postojů přináší i studie jednovaječných dvojčat (Arvey et al, 1989).

Mezi nejvýznamnější dispoziční antecedenty pracovních postojů patří osobnostní rysy. V našem výzkumu ověřujeme, zda osobnostní rysy Big Five souvisejí se závazkem k orga-

nizaci. Autoři pětifaktorového modelu osobnosti předpokládají, že tyto charakteristiky jsou nezávislé na vlivech prostředí a kultury a jsou to biologicky dané bazální tendence, které je možné chápat jako charakteristiky temperamentu (McCrae & Costa, 2003).

Extraverze vypovídá o sociálním chování a pozitivní emocionalitě. O afektivním závazku vypovídá pozitivní emocionální vztah zaměstnance k organizaci, kam patří i vztahy se spolupracovníky. Pro extraverty je typická společenskost a potřeba být součástí skupin, která podporuje sociální vazby na pracovišti. Za stěžejní pro vztah k afektivnímu závazku z dimenze extraverze považujeme pozitivní emocionalitu a sociální chování a předpokládáme, že extraverze má pozitivní vztah k afektivnímu závazku k organizaci.

Přívětivost vypovídá o spolupráci a přátelském chování. Na pracovišti se projevuje jako respektování ostatních a pozitivní chování v organizaci (Organ & Lingl, 1995). Zároveň je pro přívětivost typická seberegulace emocí a prosociální chování (Graziano & Tobin, 2009). Výše zmíněné predispozice podporují u přívětivých zaměstnanců možnost cítit se v organizaci příjemně a podporují také emoční přilnutí k organizaci. Proto předpokládáme, že přívětivost pozitivně souvisí s afektivním závazkem k organizaci. Zároveň přívětivost souvisí s interpersonálními faktory pracovní spokojenosti (Bruk-Lee et al., 2009). Spokojenost s mezilidskými vztahy v organizaci je jedním z antecedentů závazku (Meyer et al., 2002). I podle Leite et al. souvisí spokojenost s mezilidskými vztahy s vytvářením závazku (Leite, Rodrigues & Albuquerque, 2014). Proto předpokládáme, že vztah mezi přívětivostí a afektivním závazkem je do jisté míry mediován pracovní spokojeností.

Svědomitost je spojována s pozitivními výstupy v oblasti chování, emocí, motivace a práce, souvisí s pracovním úspěchem (Roberts et al., 2009). Svědomitost vypovídá o potřebě dosažení úspěchu, ovlivňuje pracovní nasazení a aspiraci (Barrick, Mount & Strauss, 1993). Výše zmíněné podporuje pocit kompetence v pracovní roli, k němuž přispívá i kladné formální a neformální oceňování na pracovišti. Mimo to u svědomitých pracovníků předpokládáme, že jejich osobní hodnoty, snaha odvést dobrý výkon a pracovní zapojení jsou v souladu s hodnotami organizace, což je jeden z předpokladů vytvoření afektivního závazku k organizaci. Odvozujeme tedy, že svědomitost má kladný vztah k afektivnímu závazku k organizaci.

Neuroticismus je spojen s negativním prožíváním emocí a negativní afektivitou i na pracovišti (McCrae & Costa, 1992 in Widiger, 2009). Dispozice k úzkosti, hněvu, vině a depresi může vést k omezené emoční vazbě k organizaci. Obavy ze selhání a omezená schopnost vyrovnat se se stresem ovlivňují nižší výkonovou motivaci a nízké dosahování cílů (Widiger, 2009), a tím ovlivňují pocit kompetence v pracovní roli. Proto předpokládáme, že neuroticismus má negativní vztah k afektivnímu závazku k organizaci.

Otevřenost vypovídá o originalitě, imaginativnosti, potřebě různorodosti a nekonvenčních hodnotách. Právě nekonvenční hodnoty a divergentní myšlení přispívají k tomu, že lidé s vysokým skórem v dimenzi otevřenosti neoceňují hodnoty, které bývají tradičně oceňovány (McCrae, 1996 in Bruk-Lee et al., 2009), zřejmě proto se neprokázal její vztah k pracovním postojům (Bruk-Lee et al., 2009; Judge et al., 2002). Nepotvrdil se ani jednoznačný vztah výkonu v pracovní oblasti (Neuman, Wagner & Christiansen, 1999; Taggar, 2000 in McCrae & Sutin, 2009; Barrick & Mount, 1991; Hurtz & Donovan, 2000). Otevřenost nesouvisí s afektivními stavy (Panaccio & Vandenberghe, 2012). Na základě teorie i empirických výzkumů proto očekáváme, že otevřenost nemá vztah k afektivnímu závazku.

## **Závazek k organizaci a pracovní spokojenost**

Pracovní spokojenost je definována jako afektivní vztah k práci, nebo jako emocionální stav vyplývající z hodnocení nebo ocenění vlastních pracovních zkušeností (Locke, 1976 in Kooij et al., 2010). Pracovní spokojenost je považována za celkový pocit ohledně práce nebo za soubor postojů souvisejících s aspekty a rysy práce (Spector, 1997, s. 3). Z výzkumů vyplývá, že pracovní spokojenost více souvisí s afektivním závazkem, než s ostatními dvěma typy závazku (Meyer, Allen & Smith, 1993 in Allen & Meyer, 1996, Gunlu et al., 2010 in Patrick & Sonia, 2012, Hackett, Bycio & Hausdorf, 1994).

Zkoumáme vztah mezi oběma pracovními postoji, protože pracovní spokojenost je krátkodobější, méně stabilní a významněji ovlivnitelná tranzitorními událostmi než závazek k organizaci. Zároveň je více subjektivní, neboť odráží reakce zaměstnanců k pracovním charakteristikám - souvisí s aspekty a rysy práce (Cohen, 2007; Spector, 1997). Zatímco afektivní závazek je dlouhodobější a stabilnější v čase než pracovní spokojenost a také méně ovlivněný tranzitorními událostmi (Tett & Meyer, 1993; Cohen, 2007) a představuje obecnější konstrukt, který je ovlivněný faktory organizace, jako je leadership, organizační kultura, hodnoty, normy, cíle (Cohen, 2007).

## **Metoda**

### **Výzkumný soubor**

Výzkumný soubor tvoří 445 respondentů ( $N = 445$ ), z nichž je 165 mužů (37,1 %) a 280 žen (62,9 %). Věk respondentů se pohybuje v rozmezí 21–69 let ( $M = 39$ ,  $SD = 9,61$ ). Vysokoškolské vzdělání má 319 osob (tj. 71,7 %), vyšší odborné 14 osob (3,1 %), středoškolské s maturitou 100 osob (22,5 %) a středoškolské bez maturity, tedy odborné má 12 osob (2,7 %). Ve výzkumném souboru se nevyskytl respondent, který by měl základní vzdělání.

Základní podmínkou pro účast ve výzkumu byl aktuální zaměstnanecký poměr v délce trvání nejméně 6 měsíců u aktuálního zaměstnavatele a odpracovaných nejméně 20 hodin týdně. Zaměstnancům, kteří jsou v organizaci teprve krátce, nebo pracují jen na velice malý pracovní úvazek, může připadat těžké smysluplně odpovídat na otázky ohledně závazku k organizaci, pokud mají jen malou zkušenost s organizací.

## **Metody sběru dat**

### **Affective Commitment Scale**

Škála je součástí dotazníku Organizational Commitment Scale, jehož autory jsou Allenová a Meyer (1990). Skládá se z osmi položek hodnocených Lickertovou škálou. Reliabilita škály je  $\alpha = 0,87$ . (Allen & Meyer, 1990). Škála je vytvořena tak, aby hodnotila pouze afektivní zaměření k organizaci a ne zaměstnanecké chování, případně intence či záměry chování (Allen & Meyer, 1990). Proměnná afektivní závazek vznikla jako celkový skóre odpovědí na všechny otázky. Vnitřní konzistence dotazníku v našem výzkumném souboru je  $\alpha = 0,77$ .

### **Job Satisfaction Survey**

Škála se skládá z třiceti šesti položek posuzovaných na Lickertově škále. Dotazník hodnotí devět aspektů pracovní spokojenosti: plat, povýšení, vedení, benefity, odměny, pracovní podmínky, spolupracovníci, povaha práce, komunikace. Jako souhrn všech třiceti šesti položek lze získat celkovou pracovní spokojenost. Vnitřní konzistence jednotlivých subškál dosahuje hodnot  $\alpha = 0,60$ – $0,82$  a koeficient alfa pro celý dotazník je  $\alpha = 0,91$  (Spector, 1997). Proměnná pracovní spokojenost vznikla jako celkový skóre odpovědí na všechny položky dotazníku. V našem výzkumu je vnitřní konzistence  $\alpha = 0,92$ .

### Big Five Inventory

Dotazník tvoří 44 položek, z nichž 8 je věnováno extraverci, 9 položek měří přívětivost, 9 položek se zaměřuje na svědomitost, 8 položek měří neuroticismus, 10 položek je věnováno otevřenosti. Respondenti posuzují výroky na pětibodové stupnici (1 = zcela nesouhlasím, 5 = zcela souhlasím). Vnitřní konzistence dotazníku pro americký a kanadský vzorek se pohybuje v rozmezí  $\alpha = 0,75 - 0,90$  (John, Naumann & Soto, 2008; John & Srivastava, 1999). V našem výzkumném souboru dosahuje vnitřní konzistence následujících hodnot: extraverte  $\alpha = 0,83$ , přívětivost  $\alpha = 0,72$ , svědomitost  $\alpha = 0,84$ , neuroticismus  $\alpha = 0,87$ , otevřenost  $\alpha = 0,78$ .

### Sociodemografické proměnné

Respondenti vyplňovali informace o věku, pohlaví, vzdělání, celkové době zaměstnání, době působení v současné organizaci, a době působení na aktuální pracovní pozici.

### Výsledky deskriptivní statistiky:

V tabulce 1 jsou uvedeny deskriptivní statistiky sledovaných proměnných (průměrná hodnota, medián, směrodatná odchylka, šikmost, špičatost, minimum, maximum). V tabulce 2 jsou uvedeny interkorelace.

Tabulka 1: Deskriptivní statistiky intervalových proměnných: extraverte, přívětivost, svědomitost, neuroticismus, otevřenost, pracovní spokojenost, afektivní závazek

	Průměr	Medián	Směrodatná odchylka	Šikmost	Špičatost	Minimum	Maximum
Extraverte	25,65	26,00	5,405	-0,052	-0,255	11	40
Přívětivost	33,97	34,00	4,511	-0,586	0,876	14	44
Svědomitost	33,66	34,00	5,340	-0,408	0,199	14	45
Neuroticismus	21,38	21,00	5,904	0,240	-0,140	8	40
Otevřenost	36,08	36,00	5,434	-0,298	-0,085	19	49
Prac. spokojenost	114,40	115,00	21,021	0,010	-0,508	67	168
Afekt. závazek	26,73	27,00	5,632	-0,312	0,081	9	40

Naše předpoklady o vztazích mezi proměnnými jsme testovali prostřednictvím hierarchické regresní analýzy.

Do modelu jsme postupně vložili proměnné podle následující logiky: v prvním kroku intervenující proměnnou dobu zaměstnání v současné organizaci, ve druhém kroku osobnostní rysy Big Five a ve třetím kroku pracovní spokojenost. F test a jeho signifikance ( $F(31,43)$ ,  $p < 0,01$ ) v analýze rozptylu ukázal, že tento model je pro predikci afektivního závazku vhodný. Podle regresního modelu  $R^2$  vysvětlovaly 33,5% rozptylu afektivního závazku. Výsledkem tedy je  $R^2 = 0,335$ ,  $F(31,43) = 437$ ,  $p < 0,01$ .

Tabulka 2: Korelace (Pearson)

	Afek- tivní závazek	Extra- verze	Přívěti- vost	Svědo- mitost	Neuroti- cismus	Otevře- nost	Pracovní spokoje- nost	Sou- časný zaměst- navatel
Afektivní závazek	1							
Extraverze	0,187**	1						
Přívětivost	0,153**	0,048	1					
Svědomitost	0,140**	0,262**	0,188**	1				
Neuroticismus	-0,105*	-0,361**	-0,291**	-0,351**	1			
Otevřenost	0,079	0,326**	0,135**	0,239**	-0,263**	1		
Pracovní spokojenost	0,506**	0,057	0,189**	0,075	-0,155**	-0,008	1	
Současný zaměstnavatel	0,121*	-0,082	0,004	0,036	0,012	-0,088	-0,144**	1

Poznámka: \*\*. Korelace je signifikantní na 1 % hladině (2-tailed)

\*. Korelace je signifikantní na 5 % hladině (2-tailed)

Pro vysvětlení afektivního závazku jsou signifikantní doba zaměstnání v současné organizaci, extraverze a pracovní spokojenost. Ve druhém kroku, před přidáním pracovní spokojenosti, byla signifikantní i přívětivost. Po přidání pracovní spokojenosti do modelu v kroku tři přívětivost o svou signifikanci přišla a snížil se i její standardizovaný koeficient beta, a zároveň se výrazněji zvýšila hodnota signifikance u neuroticismu. Neuroticismus zůstává v kroku dva i kroku tři nesignifikantní, ale po přidání pracovní spokojenosti se blíží k hranici signifikance a zároveň se zvyšuje síla jeho standardizovaného koeficientu beta.

V tabulce 3 jsou uvedeny výsledky regresní analýzy.

Do mediačního modelu jsme vložili přívětivost jako nezávislou proměnnou, afektivní závazek jako závislou proměnnou a pracovní spokojenost jako mediátor. Ostatní osobnostní proměnné (extraverzi, svědomitost, neuroticismus a otevřenost) jsme vložili do modelu jako kovariace. Analýza potvrdila signifikantní nepřímý vliv přívětivosti na afektivní závazek skrze pracovní spokojenost:  $B = 0,09$ , BCa CI (0,03; 0,17). Interval spolehlivosti pro nepřímý efekt byl ověřen Bootstrap testem na 1000 případech a Sobelův test také prokázal signifikanci vztahu,  $z = 3,16$ ,  $p = 0,0015$ . Pozitivní vztah mezi přívětivostí a afektivním závazkem je částečně mediován pracovní spokojeností.



Tabulka 3: Hierarchická regrese (N = 445)

Model 1 B		Nestandardizované koeficienty		Standar- dizované koeficienty	t	Sig.
		Směrodatná chyba	Beta			
1	(Constant)	25,951	0,404		64,231	0,000
	souč. zaměstnavatel	0,087	0,034	0,121	2,558	0,011
2	(Constant)	12,093	3,749		3,226	0,001
	souč. zaměstnavatel	0,096	0,033	0,132	2,862	0,004
	extraverze	0,189	0,054	0,181	3,513	0,000
	přívětivost	0,172	0,060	0,138	2,843	0,005
	svědomitost	0,074	0,053	0,070	1,393	0,164
	neuroticismus	0,024	0,051	0,025	0,466	0,641
	otevřenost	0,003	0,052	0,003	0,053	0,958
3	(Constant)	-3,099	3,396		-0,912	0,362
	souč. zaměstnavatel	0,153	0,029	0,212	5,315	0,000
	extraverze	0,180	0,046	0,173	3,933	0,000
	přívětivost	0,065	0,052	0,052	1,256	0,210
	svědomitost	0,060	0,045	0,057	1,324	0,186
	neuroticismus	0,081	0,044	0,085	1,855	0,064
	otevřenost	0,049	0,044	0,047	1,107	0,269
	prac.spokojenost	0,141	0,011	0,526	12,980	0,000

$R^2 = 0,015$  pro Blok 1,  $\Delta R^2 = 0,064$  pro Blok 2,  $\Delta R^2 = 0,256$  pro Blok 3; \*\*\*)  $p < 0,001$

## Diskuze

V našem výzkumu jsme se zaměřili na vztahy mezi osobnostními rysy Big Five, pracovní spokojeností a afektivním závazkem k organizaci.

Předpokládali jsme kladný vztah extraverze, přívětivosti, svědomitosti a pracovní spokojenosti a negativní vztah neuroticismu k afektivnímu závazku. Hypotéza byla potvrzena u extraverze a pracovní spokojenosti, v případě přívětivosti pouze před přidáním pracovní spokojenosti do modelu. Podle námi ověřovaného regresního modelu vysvětlují osobnostní rysy Big Five a pracovní spokojenost 33,5 % rozptylu afektivního závazku. Náš model může být aplikován na populaci, kde bude vysvětlovat o 0,011 % rozptylu méně.

Nejdůležitějším osobnostním prediktorem afektivního závazku je v našem výzkumu extraverze. Naše zjištění je v souladu s předchozím empirickým zjištěním Erdheimovy studie z německého prostředí automobilového průmyslu a studie z lékařského prostředí severní Indie (Erdheim et al., 2006, Kumar & Bakhshi, 2010). Signifikantní vliv extraverze na afektivní závazek v různých kulturách lze interpretovat jako vliv osobnostního rysu extraverze

na afektivní závazek, který není ovlivněn kulturním kontextem. Vztah extraverte k afektivnímu závazku můžeme vysvětlit pomocí teorie afektivních událostí (Affective Event Theory, Weis & Cropanzano, 1996 in Basch & Fisher, 2000). V souladu s teorií afektivních událostí by nejdůležitějším faktorem z dimenze extraverte byla pozitivní emocionalita, která ovlivňuje přístup zaměstnanců k událostem na pracovišti. Význam pozitivní emocionality ve vztahu k afektivnímu závazku potvrzují předchozí studie (Cropanzano et al., 1993 in Panaccio & Vandenberghe, 2012; Williams, Gavin & Williams, 1996 in Erdheim et al., 2006). Nemůžeme však opominout důležitost sociálního chování, tedy společenskost, aktivní zapojení do vztahů na pracovišti, protože do afektivního závazku (pozitivního emocionálního vztahu zaměstnance k organizaci) patří i vztahy se spolupracovníky. Na základě našeho výzkumu však nejsme schopni potvrdit, zda k afektivnímu závazku přispívá pouze pozitivní emocionalita, nebo i sociální chování. Druhou osobnostní dimenzí, u které se prokázal vliv na afektivní závazek, je přívětivost. Potvrzení vlivu přívětivosti se zdá být souladu s našimi předpoklady o souvislosti s mezilidským aspektem pracovních postojů. Přívětivost je spojena se seberegulací emocí, prosociálním chováním, na pracovišti se projevuje jako pozitivní chování v organizaci. Což podporuje pocit sounáležitosti a možnost cítit se v organizaci jako „člen rodiny“ a brát problémy organizace za své vlastní. Vztah přívětivosti k afektivnímu závazku přestal být významný po přidání pracovní spokojenosti do našeho modelu. Mediační analýzou jsme prokázali, že pozitivní vztah mezi přívětivostí a afektivním závazkem je mediován pracovní spokojeností. Přívětivost ovlivňuje afektivní závazek především skrze pracovní spokojenost. Tento fakt nám více osvětluje Meyerův poznatek, že za jeden z antecedentů závazku je považována spokojenost s mezilidskými vztahy v organizaci (Meyer et al, 2002). V našem výzkumu jsme použili dotazník Job Satisfaction Survey (Spector, 1997), který jako dva z devíti aspektů pracovní spokojenosti vyhodnocuje i spokojenost s osobami přímo nadřízenými a spokojenost se spolupracovníky. Ověřili jsme těsnost vztahu přívětivosti k jednotlivým aspektům pracovní spokojenosti. Nejsilnější vztah se prokázal mezi přívětivostí a spokojeností se spolupracovníky ( $r = 0,37$ ,  $p < 0,01$ ), spokojeností s nadřízeným ( $r = 0,22$ ,  $p < 0,01$ ) a spokojeností s komunikací ( $r = 0,21$ ,  $p < 0,01$ ). Těsnost vztahů přívětivosti k ostatním subškálám pracovní spokojenosti byla mnohem menší, či nesignifikantní. Toto zjištění podporuje souvislost přívětivosti s touto částí pracovní spokojenosti, která se týká mezilidských vztahů na pracovišti.

V souladu s naším očekáváním jsme nenašli podporu pro vztah otevřenosti a afektivního závazku. Prvním vysvětlením je příčina metodologická, tedy oslabení síly testu v lineární regresi a vliv multikolinearity osobnostních dimenzí. Hodnota VIF a tolerance uvedené při hierarchické regresi sice odpovídaly tolerovaným hodnotám, aby mohly být výsledky interpretovány. Ale zaznamenali jsme pokles hodnoty standardizovaného koeficientu beta oproti hodnotě korelačního koeficientu, což nasvědčuje i vlivu multikolinearity. Druhým vysvětlením je příčina teoretická, podle vysvětlení Organa a Lingla svědomitost souvisí s obecnými tendencemi zapojení do práce (work involvement). Tyto tendence zapojení do práce sice podporují příležitosti k formálním odměnám (plat, povýšení) i neformálním odměnám (uznání, respekt). Ale tyto tendence zahrnutí do práce nesouvisí s tendencemi zahrnutí do organizace, a proto se nevztahují k afektivnímu závazku (Organ & Lingl, 1995). Svědomitost by tedy mohla souviset spíše s kontinuální formou závazku, než s afektivní.

Nenašli jsme podporu pro vztah neuroticismu a afektivního závazku. Vysvětlení může být metodologické podobně jako u dimenze svědomitosti, tedy oslabení síly testu a multikolinearita. Z hlediska teorie bychom mohli absenci vztahu vysvětlit takto: předpokládali jsme, v souladu s teorií afektivních událostí, že negativní emocionalita působí kontraproduktivně



na afektivní závazek. Ale vztah mezi emocionalitou a afektivním závazkem zřejmě funguje následovně: negativní emocionalita není protipólem pozitivní emotionality, nýbrž neuroticismus má deficit schopnosti pozitivní emotionality a tedy deficit schopnosti afektivní závazek nevytvářet.

Nejsilnější vztah k afektivnímu závazku se prokázal u pracovní spokojenosti. Vysvětlením silného vztahu pracovní spokojenosti a afektivního závazku může být podobnost obou postojů. Oba se týkají afektivních stavů a pocitů, které zaměstnanec má, ale jejich předmětem jsou rozdílné objekty. U závazku jde o emoční vztah k organizaci, u pracovní spokojenosti se afektivní pocity vztahují k zaměstnání nebo pracovní roli (Hulin, 1991 in Kooij et al., 2010), někdy je jako předmět uváděna práce nebo její rozličné aspekty (Spector, 1997). Jiný pohled na vztah mezi afektivním závazkem a pracovní spokojeností přináší Newman, Joseph a Hulin, kteří považují oba pracovní postoje za související – jejich diskriminační validita je nízká a oba postoje tvoří platformu pro A faktor (attitude faktor) (Newman, Joseph & Hulin, 2010). V našich výsledcích můžeme najít podporu pro teorii A faktoru.

Na základě našich výzkumných zjištění můžeme říct, že s delší praxí v organizaci závazek posiluje, z osobnostních charakteristik k němu přispívá extraverte a přívětivost a afektivní závazek je nejvíce ovlivněn pracovní spokojeností, která je oproti osobnostním charakteristikám klíčovým aspektem.

### **Limity výzkumu**

Naše data pocházejí z příležitostného výběru a jsou v něm zahrnuti respondenti z různých profesních oblastí. Zachováním anonymity respondentů jsme eliminovali zkreslení samotnou osobou zadavatele dotazníku a eliminovali jsme záměrné zkreslování odpovědí tím, že dotazník není spojen se společností zaměstnavatele či pracovním prostředím respondentů. Naším záměrem bylo získat výzkumný soubor, který není vázán na konkrétní organizaci – doufali jsme v omezení sociální žádoucnosti (aby se mohly projevit vztahy mezi osobnostními dimenzemi a afektivním závazkem s větším efektem) a především možnosti zjistit míru afektivního závazku a pracovní spokojenosti na vzorku nezávislém na konkrétní organizaci. Jedním z omezení našeho vzorku je vysoký podíl vysokoškolsky vzdělaných respondentů, který zřejmě byl ovlivněn příležitostným výběrem. Limitující pro náš výzkum je samotný dotazník BFI. V našem výzkumném vzorku se projevila vzájemná korelace škál. Pro případné další zkoumání osobnostních konstruktů bude vhodnější založit výzkum buď na více škálách, nebo na jiné metodě a výsledky konfrontovat.

### **Závěr**

V našem výzkumu jsme se zaměřili na vztah osobnostních rysů Big Five a pracovní spokojenosti k afektivnímu závazku. Z našich výzkumných zjištění vyplývá, že na afektivní závazek k organizaci má pozitivní vliv délka zaměstnání v organizaci. Z námi prověřovaných osobnostních charakteristik k němu přispívá extraverte a přívětivost. Vliv přívětivosti na závazek je mediován pracovní spokojeností. Afektivní závazek je ovlivněn především pracovní spokojeností, která je oproti osobnostním charakteristikám klíčovým aspektem.

## Literatura

- Allen, N. J., Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Allen, N. J., Meyer, J. P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252–276.
- Arnold, J. & Mackenzie Davey, K. (1999). Graduates work experiences as predictors of organisational commitment, intention to leave, and turnover: Which experiences really matter? *Applied Psychology: An International Review*, 48(2), 211–238.
- Barrick, M. R., Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1–26.
- Barrick, M. R., Mount, M. K. & Strauss, J. P. (1993). Conscientiousness and performance of sales representatives: Test of the mediating effects of goal setting. *Journal of Applied Psychology*, 78, 715–722.
- Basch, J., Fisher, C.D. (2000). Affective Events – Emotion Matrix: A classification of Work Events. In: N. M. Ashkanasy, Ch. E. J. Hartel, W. J. Zerbe (Eds.), *Emotions in the workplace. Research, Theory, and Practice*. Westport: Quorum Books.
- Bowling, N. A., Beehr, T. A., Lepisto, L. R. (2006). Beyond job satisfaction: A five-year prospective analysis of the dispositional approach to work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 315–330.
- Bruck-Lee, V., Khoury, H. A., Nixon, A. E., Goh, A., Spector, P. E. (2009) Replicating and Extending Past Personality/Job Satisfaction Meta-Analyses. *Human Performance*, 22, 156–189.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17, 336–354.
- Dormann, C., Zapf, D. (2001). Job satisfaction: a meta-analysis of stabilities. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 483–504.
- Erdheim, J., Wang, M., Zickar, M. J. (2006). Linking the Big Five personality constructs to organizational commitment. *Personality and Individual Differences*, 41, 959–970.
- Finegan, J. E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 149–169.
- Graziano, W. G., Tobin, R. M. (2009). Agreeableness. in: Leary, M. R., Hoyle, R. H. (Eds.): *Handbook of Individual Differences in Social Behavior*. New York: The Guilford Press, 46–61.
- Hackett, R. D., Bycio, P., Hausdorf, P. A. (1994). Further Assessments of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79(1), 15–23.
- Harrison, D. A., Newman, D. A., Roth, P. I. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management Journal*, 49(2), 305–325.
- Hřebíčková, M. (2004). *NEO osobnostní inventář (podle NEO-PI-R P.T. Costy a R.R. McCraee)*. Praha: Testcentrum.

- Hurtz, G. M. & Donovan, J. J. (2000). Personality and job performance: The Big Five revisited. *Journal of Applied Psychology*, 85, 869–879.
- Jaros, S. (2007). Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues. *The Icfa Journal of Organizational Behavior*, 6(4), 7–25.
- John, O. P., Nauman, L. P., Soto, C. J. (2008). Paradigm Shift to the Integrative Big Five Trait Taxonomy. History, Measurement, and Conceptual Issues, in: O. P. John, R. W. Robin, L. A. Pervin (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (114–158). New York, NY: Guilford Press.
- John, O. P., Srivastava, S. (1999). The Big-Five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. In L. A. Pervin & O. P. John (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (Vol. 2, pp. 102–138). New York: Guilford Press.
- Judge, T. A., Heller, D., Klinger, R. (2008) The Dispositional Sources of Job Satisfaction: A Comparative Test. *Applied Psychology: An International Review*, 57 (3), 361–372.
- Judge, T. A., Heller, D., Mount, M. K. (2002) Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 530–541.
- Kooij, D. T. A. M., Jansen, P. G. W., Dijkers, J. S. E., De Lange, A. H. (2010). The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 1111–1136.
- Kumar, K. & Bakhshi, A. (2010). The Five-Factor Model of Personality and Organisational Commitment: Is There Any Relationship? *Humanity and Social Sciences Journal*, 5(1), 25–34.
- Leite, N. R., Rodrigues, A. C. A., Albuquerque, L. G. (2014). Organizational Commitment and Job Satisfaction: What Are the Potential Relationships? *Brazilian Administration Review*, 11(4), 476–495.
- Levin, I., Stokes, J. P. (1989). Dispositional approach to job satisfaction: role of negative affectivity. *Journal of Applied Psychology*, 74, 752–758.
- Mathieu, J. E., Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171–194.
- McCrae, R. R., Costa, P.T. (2003). *Personality in Adulthood. A Five-Factor Theory Perspective*. New York: Guilford Press.
- McCrae, R. R., Sutin, A. R. (2009). Openness to Experience, in: Leary, M. R., Hoyle, R. H. (Eds.). *Handbook of Individual Differences in Social Behavior*. New York: The Guilford Press.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal Of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224–247.
- Newman, D. A., Joseph, D. L., Hulin, C. L. (2010). Job attitudes and employee engagement: Considering the attitude „A-factor“. In S. Albrecht (Ed.) *The handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice* (43–61). Cheltenham: Edward Elgar.
- Organ, D. W. & Lingl, A. (1995). Personality, satisfaction, and organizational citizenship behaviour. *Journal of Social Psychology*, 135, 339–350
- Panaccio, A., Vandenberghe, C. (2012). Five-factor model of personality and organizational commitment: The mediating role of positive and negative affective states. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 647–658.

- Patrick, H. A., Sonia, J. (2012). Job Satisfaction and Affective Commitment. *The IUP Journal of Organizational Behavior*, 11(1), 23–36.
- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 257–266.
- Riketta, M., Van Dick, R. (2005) Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 490–510.
- Roberts, B., Jackson, J. J., Fayard, J. V., Edmonds, G., Meints, J. (2009). Conscientiousness, in: Leary, M. R., Hoyle, R. H. (Eds.): *Handbook of Individual Differences in Social Behavior*. New York: The Guilford Press, 369–381.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Stanley, L., Vandenberghe, Ch., Vandenberg, R. & Bentein, K. (2013). Commitment profiles and employee turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 82(3), 176–187.
- Staw, B. M., Ross, J. (1985). Stability in the midst of change: a dispositional approach to job attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 70, 469–480.
- Staw, B. M., Cohen-Charash, Y. (2005). The dispositional approach to job satisfaction: more than a mirage, but not yet an oasis. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 59–78.
- Tett, R. P., Meyer, J.P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259–293.
- Widiger, T. A. (2009). Neuroticism, in: Leary, M. R., Hoyle, R. H. (Eds.). *Handbook of Individual Differences in Social Behavior*. New York: The Guilford Press, 129–146.
- Wilt, J., Revelle, W. (2009). Extraversion, in: Leary, M. R., Hoyle, R. H. (Eds.). *Handbook of Individual Differences in Social Behavior*. New York: The Guilford Press, 27–45.